

论怎么看，银行家兼企业家的陈振传所领导下的每一家公司，都取得成功。

在前面各章里，我们按年代先后记述了华侨银行兴起与发展的过程；记述时，不忘历史背景，而兼顾到相关的新加坡现代史与不断变化的外在环境。记述中，特别分析了陈振传在把华侨银行制度化方面所作出的贡献。陈振传既有耐性，又能冷静思考，在面对复杂的状况时，能从容应付，并且往往会出乎意料地，越加坚强。因此，结束本书前，用这一章来集中分析他足为效法的理念与经商之道，最是合适不过的。我们要讨论的是：什么原因，使陈振传能够从学徒，摇身一变，成为商人银行家、商业领袖，以及企业创建者？

人生哲学

陈振传究竟有什么成功的秘诀？在他的企业生涯中，陈振传从几条众人皆知的格言中，得到启发，而这些格言，正是他成功的秘诀所在。陈振传对人生的看法，受到这样的几条格言所影响——“宽厚、宽容，不记前嫌”，“权力往往导致腐败；绝对的权力导致绝对的腐败”，“力求至善”。谈到权力的问题时，陈振传认为，历史上的独裁专制者，往往因为有绝对的权力，因而令国家与人民陷于混乱与灾难的深渊中；希特勒、马可斯二人，便是其中典型的例子。作为主席，陈振传大权在握，在很多事情上，有最后说话的权力。但是，他指出，“我从不会运用我全部的权力；我会提醒自己，必须让别人也有说话的机会。”但是，他会运用他的资源、正式的权力来进一步拓展权力。和不择手段的独裁者不同的，是他明白，拥有了权力，便要承担相应的责任与道德义务。

身为银行家与华侨银行的主席，陈振传为自己订下了很高的标准。他力求政策明确，并且在道德方面，树立了领袖风范。他竭力维持良好的管理措施，也经常强调，决策与行为必须合乎道德伦理。因此，他成为通过华侨银行“训练学院”入口大门的高级行政人员所尝试学习与景仰的对象。“我力求做到最好，然后再进一步，要做得更好。”他在生活的方方面面，都冀求完美，甚至对食物，也要求完美。他会尽力为自己和客人提供最美好的食物。

对于贪念，他有个人的看法。他给予头角渐露的企业家与行政人员的忠告，也是基于这个看法。在初尝成功的滋味后，人们往往有希望更快地取得更大成就的贪欲。陈振传认为：

贪念是倒台的前奏。大多数的人都要索取报酬。但是，如果要成功，你便得先付出，后索取。我从不问我会得到什么酬劳。在我开始时，银行濒临破产，它一无所有。但是，当我稳固了银行的根基后……我领取。(1a)

根据李成伟 (Lee Seng Wee, 1927-)，陈振传从华侨银行“支取”的，“大大少过董事会投票赞成所给予他的数目，比起新加坡相等规模银行的主席所取得的数目，他所领取的其实十分微薄；而他又坚决拒绝接受任何退休赏金。”⁽²⁾陈振传花了一生的精力，使华侨银行上轨道，但他只持有银行股份的3%，而李光前家族则持有30%股权。对比之下，他所持的股份，可谓微不足道。

陈振传的个人财富有多少，没有正式的统计数字。但对于在物质上取得成功的人，陈振传提出了如下的忠告：“富而不骄”，“享受成果之时，须谦卑自持”。有人认为，他律己过严。对于这样的传闻，陈振传引以为荣。对他来

说，“良好的名声，胜于世上所有财富。”根据他的侄儿陈庆炎博士，“他诚实不欺，在那个时代的华商中，十分罕有。”⁽³⁾

共享福泽

人们往往以一位企业家对社会的贡献，来衡量他的成就。一个企业界的好公民，应该以扶助不幸的人为己任，应该向贫困的人与慈善机构，提供金钱援助。陈振传认为，对于那些需要帮助的普通人，我们应该怀有悲悯之心。做为华侨银行集团内几家公司的主席，他大力推行助学金与奖学金计划，帮助员工子弟中的可造之才。在特别的日子，如圣诞节，他也分发礼物与金钱给老年人。有一次，在访问一家安老院时，陈振传观察到它没有运动设施。于是他给安老院买了运动设施。他这样做，固然是因为他认为保持健康是十分重要的事。但同时也是因为他认为，有财有势的人往往不明白一般人的生活经历，尤其是老年人，因此深有感触。

在企业的层次上，陈振传明白，企业机构有必要参与慈善事业，因为那是构成企业机构与社会大众关系的重要一环。但是，华侨银行的优先考虑对象是它的股东，因此，它必须持续赚钱获利。⁽⁴⁾陈振传说：“我取得了[华侨银行]各董事的同意，通过了一条规定：银行捐赠给慈善机构的数目，只应是象征性的，不能太多。因为银行的钱是股东的钱。董事们要慷慨，便得掏自己的腰包。”⁽⁵⁾

陈振传个人为本地慈善机构提供的援助，往往没有让公众知道。陈庆炎在论及陈振传时指出，虽然任务繁重，陈振传仍然“做了很多好事，曾多次访问安老院，扶助贫困的人。他只是静静地做，并且避开公众注意。”⁽⁶⁾因

经营哲学

陈振传在经营企业时，不会把眼光放在短期利益上。在前面各章里，我们已经说明，他一生的梦想，是要孕育出一种企业文化与管理作风，以确保即使在他退休多年以后，华侨银行仍然会是一家实力雄厚的世界级银行与金融机构。因此，陈振传的营业模式建基在一条简单的准则：一家企业如果要扩充与提高其地位，便不应该把追求最大利润做为推动机构运作的引擎。在新古典学派经济理论里，公司是为股东把股价在短期内推到最高峰的机构。但是，陈振传更关心的，却是在于一个长期内足以把公司的市场份额提升到最高点的策略、在于市场份额的增长。在以持续增长为目标的革新做法下，他领导华侨银行进入银行业以外的领域，交叉持有不同公司的股份。这样的做法，同时达到了两个目标：首先，在交叉持股的策略下，集团内的机构团结一致，并以华侨银行为中心；其次，在交叉持股的过程里，陈振传取得了更大的自主权（也意味着华侨银行取得更大的自主权），可以代表新收购公司的董事与成员，追求长期增长。

陈振传的批评者有时候会质疑他的保守策略。他们认为，如果陈振传主席为华侨银行在金融零售市场定位时，能更为大胆的话，华侨银行本应可以把潜质发挥到极点，同时把利润也提升到最高点。总体上，1960年代中到1970年代，对新加坡与马来西亚来说，都是好年头。两地的银行都疯狂地开创新的机会。到了1970年代末，华侨银行失去了它作为新马两地最大银行的地位。在这段期间，陈振传几乎是独力地掌管着华侨银行集团的舵，引领它前进。对于它前进的速度，《欧洲货币》(Euromoney)杂志有如下的描述：

……以从容不迫的速度前进，不容外力干扰，也无视于竞争压力，甚至似乎没有察觉到银行内部行政人员的焦躁与沮丧的情绪，这些行政人员都希望华侨银行能够在市场上扮演更为活跃、激进的角色。(13)

银行界内的一些观察家更指控华侨银行，说它在扶持亚洲美元市场方面，几乎没有做出什么贡献。对新加坡人来说，亚洲美元市场是国家荣誉的一个象征。在华侨银行内部，一些对银行不再抱希望的员工，跳槽到别的机构，谋求更好发展机会。但是，作为经验老到的银行家，陈振传并不因为华侨银行不走在最前头的位置而感到担心。用他的话来说，“正如一个头脑清晰的驾车者一样，我情愿以我认为最适宜的速度前进。因为怕让别人超车而加速，是不明智的做法。”(14)

华侨银行固然或者可以采取更冒险一点的放贷策略，以求在短期内为股东提高股票价值。但是，对于华侨银行，陈振传有更高远的愿景。经济大萧条与太平洋战时期的经历，让他心中产生了一条毕生信奉的原则。他期许自己要充当监护人，保障华侨银行以及它的附属公司的利益，以及有关员工与股东的权益。其他的董事也有同样的期许。作为华侨银行集团的“内阁”，陈振传主席与其他董事觉得，他们充当的，应该是保管员的角色；他们节俭地经营资源，防范财政危机。他们自许为投资者，精于挑选可以带来长远利益的项目。《华侨银行1977年年报》里的《主席的话》，清楚阐明了这种企业思想：

我们又安然渡过了一年。在过去的一年里，汇率大起大落，经济增长缓慢，通货膨胀的危机一再出现，世界贸易停滞不前。有人说，情况十分“混乱”。在这种情况下，董事会更加特别

记住，银行首先是要对存户负责，因此，对于业务的迅速增长，愿意加以约束，以免银行陷于异常的危机里。董事会也深信，银行的长远策略，应该在于维系客户与股东的信心，使他们的信心不会动摇。在这大前提下，董事会追求的，是稳定而持续的增长，而不会追逐惊人或异常的增长。⁽¹⁵⁾

在这样的企业思想下，华侨银行坚守的策略，是审慎开支、保存财富、求取合理的资金回报。这些原则，都是华侨银行的创办诸公所奉行的。华侨银行的审慎开支的理念，可用以下一个在商业界广为流传的故事来加以说明：

一个慈善机构发动了捐款运动，向各大机构与商界领袖募捐。华侨银行的捐款看来十分微薄。在鸣谢捐款者的晚宴上，捐款运动的发起人出于好奇心，决定到华侨银行董事的那一桌去，打探华侨银行的每一位董事以个人名义捐出的善款，究竟有多少。一位捐了10万元，另一位捐了100万！

由此可见，虽然华侨银行的企业哲学是节俭与审慎，它的董事都深明他们的社会责任。

1970年代中，经济下滑，然而，华侨银行却变得更为强大。它的股东基金总额、资产与净收入，在1977年达到前所未有的高峰。在1980年代中期，当新加坡的经济受到大衰退的冲击时，华侨银行也同样屹立不倒。特别引人主意的，是在这次的经济冲击下，本地的一家鲍鱼进口公司互泰号（Chop Hoo Thye）生意崩溃。它欠下本地与外国银行超过1亿元的债务，股东都逃离新加坡。新加坡当

以安然渡过经济衰退的浪潮。新加坡政府也以陈振传的审慎保守主义为榜样。新加坡金融管理局（Monetary Authority of Singapore）与新加坡政府投资公司（Government of Singapore Investment Corporation）在制定短期或长期投资组合计划时，都提倡做有选择性的分散投资，越来越强调要获得稳定的回报。他们的目的，是要取得更坚实稳定的、而不是异常惊人的增长。

关于陈振传的经营哲学，流传着一个船长与他心爱的帆船的著名比喻。根据陈振传，一个船长在深海航行时，“一定要留心观察天气的好坏。”⁽²⁰⁾在七十年代，当新加坡的经济蓬勃发展，达到双位数的增长时，陈振传主席始终避免提供无担保贷款。这做法与很多本地银行的做法不同，也令他的员工深感懊恼。在天气良好的时候，并无必要为了早达目标地，而全速航行。陈振传的人生经历加强了他的触觉，并且教会了他，要更小心地注意风云的变幻。船长预感到，一场暴风雨隐然出现在水平线后，即将来袭。在茫茫大海中，为了确保航行安全，他随风使帆。当新加坡在八十年代中受到经济衰退的风暴打击时，华侨银行的帆船缓缓而坚定地朝目的地前进。最后，它安全靠岸，未受暴风破损。

这个比喻十分恰当。这不单因为帆船是华侨银行的商标。罗马帝国的建成，并非一朝一夕的事。它的建成，是因为它的将领都奉行罗马人“稳中求快”（*festina lente*）的原则——稳步前进、快速迈向成功。同样地，对陈振传来说，“重要的是要能够安全到达目的地。”如果以股票的市场价值来计算，华侨银行在1982年在全世界排行二十四。从它的地位，华侨银行的股东便可知道，他们安然避过了八十年代的暴风雨。